

〔研究ノート〕

アイリスオーヤマ株式会社の成長プロセスに関する戦略ケース

内 田 康 郎

富山大学紀要, 富大経済論集 第61巻第3号抜刷（2016年3月）

富山大学経済学部

〔研究ノート〕

アイリスオーヤマ株式会社の成長プロセスに関する戦略ケース¹⁾

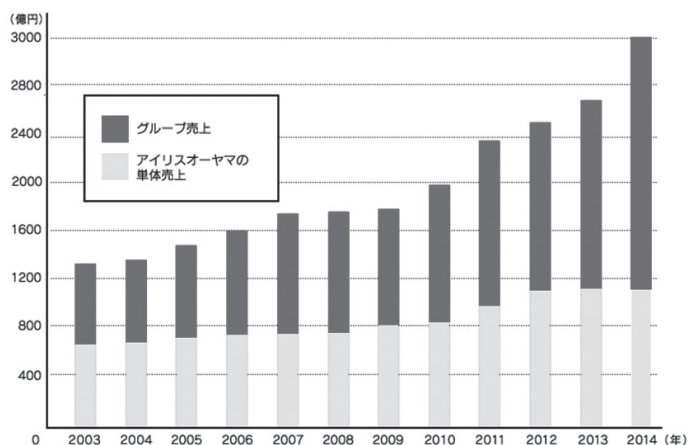
内 田 康 郎

キーワード：アイリスオーヤマ，メーカーベンダーシステム，ユーザーイン

本稿は、地方にある企業がどのような過程を経て成長していくかという視点のもと、ケーススタディ用の教材として作成した。特に、大手企業と比べ、十分な経営資源に恵まれることの少ない地方の中小企業が、どのように企業間競争を乗り越えていくかという視点から本稿は作成されている。こうした視点を持つとき、アイリスオーヤマ社のこれまでの取り組みが参考になると考えた。

アイリスオーヤマと言えば仙台市に本社を構える企業で、もともとはプラスチック製品を作っていた企業として知られている企業だ。だが、近年では同社製家電のCMが目立つようになってきているなど、さまざまな製品分野に進出

図1 アイリスオーヤマの売上推移



出典：同社公式 WEB サイトより

し、事業を拡大させてきている。図1にも示すように、世界中の企業を苦しめたリーマンショック、そして同社にとっては東日本大震災という逆境にもめげず、順調に業績を伸ばしてきている。LED照明に至っては、今やわが国を代表する企業である。

スタート時は小さな町工場だった同社はどのようにして成長してきたのだろうか。その過程には、単に大手企業の製品を模倣し、それを大手よりも安く提供することによって成長の機会を掴んでいく企業とは異なる独自の考え方が感じられる。

本ケースは公開された資料、および同社関係者へのインタビュー調査をもとに、同社の成長過程に注目しながら成長の戦略、競争の戦略についてまとめたものである。

同社の創業当初

同社の概要を図2に示した通り、代表は大山健太郎氏である。同氏は1945年に8人兄弟の長男として大阪で生まれている。同氏の父が営むプラスチック成型品工場である「大山ブロー工業所（現アイリスオーヤマ）」を、父親の急逝に伴い、同氏が19歳の時に継ぐこととなる。このとき同氏は大学進学をあきらめ、町工場で毎日汗を流して働くことになるが、その後6人の弟たちは大

図2 アイリスオーヤマの概要

会社名	アイリスオーヤマ株式会社
設立	1971年4月
代表者	代表取締役社長 大山健太郎
資本金	1億円
従業員数	2,872人(2015年1月現在)
売上高	1,100億円(2014年度)
グループ売上高	3,030億円(同上)
事業内容	生活用品の企画、製造、販売

出典：同社公式WEBサイトより

学へ進学させたという²⁾。

その当時のことについて、アイリスオーヤマの公式 WEB サイトに掲載されている「アイリス物語」には次のように紹介されている。

その頃の大山ブロー工業所は、プラスチック製の工業用薬品瓶などを生産する下請けで、年商はわずか 500 万円。従業員数 5 名の零細な町工場だった。高校を卒業したばかりで商売のいろはもわからない青年は、まずは来た依頼をすべて「Yes」で受けていた。難しい依頼も工夫しながらこなしていくうちに、次第にブロー成形のノウハウと技術が蓄積されていくことになった。

やがて健太郎は「町工場のオヤジで一生を終えたくない。メーカーになりたい」という強い意志を持ち始めていく。³⁾

こうした強い意志をもった同氏は、下請けから脱し、メーカーとして独自に開発した自社ブランドの商品を製造しようと考えようになる。そのような中で生み出されたのがガラス製に代わる、軽量で耐久性の高いプラスチック製の

「養殖用のブイ」、そして「育苗箱」だった。ブイの開発については、同氏が会社を継いで 2 年後、「育苗箱」は 6 年後のことである。同社「アイリス物語」には以下のような記載がある。

図 3 プラスチック製のブイ (1966 年製)



出典：アイリスオーヤマ公式 WEB サイトより

当時、各地の海で養殖が盛んにおこなわれており、ガラス製の「浮き」が多く使われていた。ここに目をつけ、割れやすいガラス製に置き換わるプラスチック製の「浮き」を開発。水産業の中でもニッチな商品だが、軽くて壊れにくいこのブイは待望の商品として養殖業界で瞬く間に普及する商品に成長し、今日のアイリスオーヤマの礎を築いた。

次に手掛けたものは「育苗箱」だった。1965 年頃に田植え機が発明され、規格サイズの稚苗を育てるための育苗箱が必要になった。しかし、当時使われていた木製の育苗箱は水気に弱く、耐久性も良くなかった。そこで、健太郎が 25 歳の頃、寸法精度が高く、軽くて丈夫なプラスチック製の育苗箱を開発したところ大ヒット。ちょうど日本万国博覧会が開催された 1970 年のことだった。

1960 年代後半は、経営のことなど分からない同氏が社長に就任し、その後開発した製品を成功させた時代だったと言えよう。苦しい環境にも負けずに、なんとか独自製品をつくり出し、それらを成功させたのである。売上規模も急拡大している。同氏が社長就任当初 500 万円だった売上は 5 億 4 千万へと、100 倍以上となった。70 年代に入ったころ、同社の顧客が多く存在した東北地方での足固めをはかるべく仙台に工場を新設させている。

だが、その後状況は急変する。石油ショックである。原材料費の高騰により、せっかくつくっても在庫の山となることなどから、同社も倒産寸前にまで追い込まれてしまう⁴⁾。このときの状況により、創業の地、大阪を離れることを決定している。

オイルショックによる成長

改めて言うまでもなくプラスチックの原料はそのほとんどが石油からできている。同社資料によれば、オイルショックによって同社が十数年間培ってきた会社の資産は 2 年で底をついたという。これを機に大山氏は、事業に対する発想を転換させている。

一般に、多くの製造業が目指しているのが、いわゆるプロダクトアウト型の経営である。プロダクトアウトとは、ニーズの後追いで製品を投入するのではなく、ニーズがつくられるよりも先に製品を投入することである。他社に先駆けて投入されるため「オンリーワン商品」と言われることも多い。

同時に、こうした企業に対しては革新的、先端的といった印象を周囲に与えることにもつながるため、多くの企業が目指す一因ともなっている。たとえば、ウォークマンやCD、さらにはDVD等に見るソニー、あるいは電子レンジや液晶テレビのシャープのように、「世界初」と言われるような製品開発を目指す企業は少なくない。

その意味で言えば、同社も他社に先駆けてプラスチック製のブイや育苗箱を投入してきたため、プロダクトアウト型の経営をしてきたと言える。だが、大山氏は単なるプロダクトアウトでは危険だということを、オイルショックから学んだという。その内容について、同氏は中小企業経営者向けの講演で以下のように話している。

世の中というのは好不況の波があります。・・・中略・・・そこで考えたのが、プロダクトアウトの経営というのは小さな波のときは問題ありませんが、オイルショックのような大きな津波が来ますと、会社の強みを一瞬に失ってしまうということでした。

製造業というのはもろに好不況の波をかぶってしまいます。我々製造業が好調なときというのは、供給よりもお客さんの数が多い売り手市場のときが好況というわけであります。

売り手市場では、メーカーは作っても足りないわけですから当然稼働率は上がります。稼働率が上がると当然原価が下がり、値引きをしなくても買っていただけます。価格が守れて稼働率が上がって、原価が下がるから利益がでるということです。儲かってくると設備投資をし、同業者も参入をしてくるという形で、今度は売り手市場が買い手市場に変わっていくわけです。そうなると過当競争になりますから売値が下がる、売値が下がるだけならいいのですが、需要が減るわけですから稼働率が下がる、稼働率が下がれば原価が当然アップします。要するに原価がアップして、価格が値引きされ、利益が少なくなる。ですから他の産業に比べて、製造業は利益の振幅率の面で非

常に厳しいといえます。

景気がいいから儲かって景気が悪いから儲からないというわけではないのです。基本的には、過当競争になればメーカーというのは儲からなくなるということです。景気が悪くても売り手市場の業種、メーカーはあまり景気に左右されないというのが現実であり、当社もオイルショックを通じてそのことを学んだわけです⁵⁾。

企業理念

このころの「学び」は同社の企業理念にも反映されている。図4が同社の企業理念である。その第1の項目には「会社の目的は永遠に存続すること」ということと同時に「いかなる時代環境においても利益の出せる仕組みを確立すること」が掲げられている。ここには、オイルショックが来ようと何が来ようと、利益の出せるような事業の仕組みをつくらなくてはならないという強い思いが込められている。

同氏の講演ではこのことについて次のように述べている。

利益が出せるというのは先ほど申し上げたように、景気がいいから利益が出る、景気が悪いから利益が出ない、これは一般概念論であるわけですが、世の中景気のいいときでも赤字の会社、景気の悪いときでも黒字の会社はあるわけです。その景気が良い、悪いに関わらず黒字になるというのは、競争の少ない業種あるいは競争相手がたくさんいても、自社にしかないサービス・商品を持てば実は競争から逃れることができるというわけです。そうすれば、それなりの付加価値なり利益を取ることができます。結局はその利益の出せる仕組みを作るためには、顧客創造をするしかない、常に新しい顧客を作ることが必要です。

そのために、当社の場合は生活用品をつくっておりますので、生活提案型企業として市場を創造し、常に我々がそのパイオニアとして市場を創造して

きました。創造している限り競争相手はいませんが、創造し終わると当然コピーメーカーが出てきます⁶⁾。

図4 アイリスオーヤマの企業理念

1. 会社の目的は永遠に存続すること。
いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること。
2. 健全な成長を続けることにより社会貢献し、利益の還元と循環を図る。
3. 働く社員にとって良い会社を目指し、会社が良くなると社員が良くなり、社員が良くなると会社が良くなる仕組みづくり。
4. 顧客の創造なくして企業の発展はない。生活提案型企業として市場を創造する。
5. 常に高い志を持ち、常に未完成であることを認識し、革新成長する生命力に満ちた組織体をつくる。

出典：アイリスオーヤマ公式WEBサイトより

ここで鍵を握る言葉が「顧客創造」だろう。プロダクトアウトとはいえ、「他社に先駆けて製品を開発する」のではなく、「他社に先駆けて顧客を創造する」という点に重きが置かれた発想と捉えることができる。この発想が、同社独自のこだわりをつくり出す。

例えば、同社の成長を軌道に乗せるきっかけともなったペット用品がある。同社がこの分野に入ったのが1985年である。その当時の飼い犬は主に番犬としての存在が大きく、室内で飼われるようなケースは今ほど大きくなかった。そのため、こうしたペット用品も今日ほど種類が多いわけではなく、ごく一般的な商品が街中の小鳥店や小さな専門店でしか販売されていないような状況だった。その一方で、「ペットは家族の一員」という考え方も確実にみられたのだが、室内で飼うために必要なペット用品が今ほど充実していたわけではなく、衛生的な面からも屋外で飼われることが一般的だったのである。

だが、同社はこの「ペットは家族の一員」という発想を重視し、室内で飼うために必要な商品を開発していく。市場が無い中で、室内飼育用の商品を次々

と開発していくのである。

当然のことながら、この分野には競合企業が参入してくる。同社は、ペット用品に固執することなく、次の「顧客創造」に向け動き出す。89年に投入された中身の見える収納ケース「クリアー収納ケース」である。これが世界的な大ヒット商品となっている。

この同社の成長過程を特徴付けるポイントには、次に述べる「メーカーベンダー」という姿勢、そして「ユーザーイン」という発想が重視されていることが分かる。

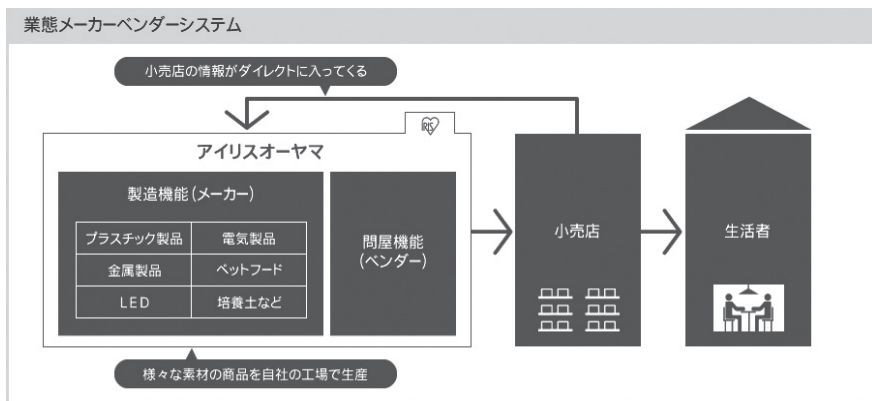
メーカーベンダーシステム

同社の公式サイトには、メーカーベンダー、すなわちメーカー機能と問屋機能をあわせ持つ独自のシステムについて、これを同社の「強み」として紹介されている。それによると、商品を小売店に届けるだけでなく、小売店の売場をコンサルティングしながら魅力的な売場作りや販売促進をサポートすると述べられている。この方式を採用すると生活者の声がダイレクトにフィードバックされるため、生活者ニーズに対応したオンリーワン商品のスピーディな開発が可能となる。さらに、多様化するニーズに応えるため素材にとらわれた「業種」発想から、さまざまな素材とあらゆる技術を組み合わせて卸売業の「業態」視点で商品開発をおこなうビジネススタイルへと変貌したとのことである。

言い方を換えれば、要するにこのメーカーベンダーとは小売店に対する直販ということとなる。通常、競合他社は問屋を通すところを同社は問屋を抜くわけである。とは言え、「そうは問屋が卸さない」という言葉のとおり、この同社の特徴的な発想も最初は難航する。

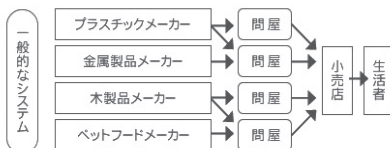
問屋業は、品物を納めるだけでなく小売店へいろいろなサービスも実施している。店舗改装時にはその応援もするし、新規出店となれば新店応援もする。メーカーベンダーとなれば、小売店がアイリス側に対してこうした要求をすることにもなる。

図5 メーカーベンダーシステム



特長

- ・多彩な素材で商品を開発
- ・問屋を過ぎないで新商品をスピーディーに市場に出せる
- ・物流コストや中間マージンの削減により、商品価格を低く抑えられる
- ・全国の販売情報を小売店に還元できる
- ・生活者や小売店の情報を商品開発にいかせる。



出典：アイリスオーヤマ公式 WEB サイトより

また、小売店の中には規模の大きなホームセンターなどのように、全国チェーン展開するところも少なくない。全国の店舗に同社の製品を並べるためには、宮城の工場だけでは不十分となる。そのため、北海道から九州まで8つの工場を備え、「国内すべての取引先を1日配送圏に」という目標を掲げ、これを達成している。

ユーザーイン

同社の事業システムの特徴を示すもう一つのキーワードとして「ユーザーイン」がある。同社では、「いかに生活者のニーズを細かくくみ取るか」という考え方をユーザーインと呼んでいる⁷⁾。新商品を開発する場面においても、大山氏はこのユーザーインの視点を強く求めているという。会議の場では「最終消費者にとって本当に買いたい、使いたい商品かどうか考えろ」とよく発言す

る⁸⁾。

一般的に、技術者は自分のしたいことを追求しがちであり、また営業は「マーケットイン」の発想で売りたいがるものである。同社の直接の顧客はホームセンターやドラッグストアなどであるため、こうした顧客が仕入れたいのは利幅が大きい商品であり、営業もそうした製品開発を求める。これが「マーケットイン」である。

だが、こうした発想はメーカーや販売店にとっては都合が良くても、最終消費者にとっては必ずしも良い商品とはならない場合も少なくない。同社がかつて、LED電球を他社がまだ1個5,000円で販売していた時代に1個2,000円の商品を開発し、その後この事業を軌道に乗せることに成功したが、このときも「2,000円なら、省電力のLED電球に換えたことにより浮く電気代で1年間で元が取れるから、主婦が買いたくなるだろう」と考えたという⁹⁾。2009年のことである。

だが、この当時、すでにLED事業は国内大手電機メーカーが出そろった後でもあり、遅れての参入ということになる。決して「オンリーワン」商品の開発であったわけではない。だが、先にも示したとおり、同社の場合は「顧客を創造する」という視点を重視している。主婦が日常的に買い物に行く場所としてドラッグストアがあるなら、ホームセンター以外の売り場にいる顧客を創造するのである¹⁰⁾。

この考え方は、白物家電の事業でも活かされていく。2007年に参入し、現在はLED事業とともに同社の中核的事業となっている。台湾や中国、韓国など、新興国企業のメーカーによる低価格製品が日本の大手家電メーカーを苦しめている中、同社は順調に売上を伸ばしていく。その要因にも、ユーザーインの発想が挙げられる。

たとえば、ペットの抜け毛がとれないという不満を持つ消費者が少なくないことを知ると、ヘッド部分にエチケットブラシをつけて抜け毛をとるサイクロンクリーナーを開発し、これが同社の売上に貢献している。海外勢が入りやす

い分野において、たとえ価格で負けたとしても、消費者の不満を解消する「新たな付加価値」を提供すれば売ることが示されている。

こうした情報は、同社の営業担当者から吸い上げられる情報や、SAS と呼ばれるスタッフからの情報が活用されている。SAS とは「セールス・エイド・スタッフ」の頭文字をとったもので、小売店に配置された同社製品を販売するスタッフのことである。2002 年に導入し、全国約 1000 店舗に配置されている。このスタッフはアイリス製品の販売だけでなく、消費者の持つ不満や製品に求める機能等の情報を本部に報告する仕組みがつくられている。その数、年間 8 万件に上るとい¹¹⁾。

「取組先」との関係性

最終消費者を優先した中で生まれたヒット商品。では、それらを扱う小売店との関係性はどうか。

同社では、一般的に用いられる「取引先」という言い方はせず、「取組先」と呼ぶようにしているという。小売りや消費者とともに、一緒に課題解決に取り組む。そして、お互いにメリットを感じ、利益を得る。そういうウイン・ウインの関係でなければならないとの意識からである。

流通業界には一般的に「押し込み販売」がある。これはメーカー側が月末に数字を作るため、リベートや値引きを通じ無理に買ってもらうものだ。ただ、これをやると、小売りに在庫がたまってしまい、翌月の半ばで売り上げが立たないことも少なくないという。そうなると、結果的にその月も月末に押し込み販売になるのである。これを解消するには、本質的な原因を突き止め、それを止めなくてはならないことになる。本質的な原因とは、小売店との関係性だ。

メーカーにとって、小売店は買ってもらう大事な存在である。小売店側はメーカーを選ぶ自由度があるが、メーカー側にはそれが無い。というような関係性を見直す必要性を感じ、同社は小売店との対等な関係性を目指している。それが「取組先」という呼び方に現れている。

こうした小売店との関係性について、同社の考え方をよく示す出来事が今から10年ほど前にあった。その当時、同社にとって大口顧客となる小売りとの取引を停止したのである。先方が同社に対して独占供給を要求してきたことがその要因となっている。

その取引先は当時、同社との間で年間数十億円規模の取引があった。当然、アイリスオーヤマ側の担当者は先方の要求をのんでも継続すべきと訴えてきたのだが、大山氏の判断は逆だったのである。小売りとの関係性において、大山氏の理想と異なるためである¹²⁾。小売りだけが強く、メーカーが常に泣き寝入りしては製造業が崩壊してしまうという考え方が同氏にはある。そして、この一件は、同社の姿勢を社の内外に示すことにもつながっていくのである。

以上、このケースでは大山氏が19歳で社長に就任してから今日に至るまでの成長過程を追った。その中では、大山氏の経営に対するさまざまなこだわりや工夫が感じられる。企業の成長にとって、こうしたこだわりや工夫がどのように繋がってくるのかについて、このケースはさまざまな示唆を与えてくれるだろう。

〈注〉

- 1) 本ケースはアイリスオーヤマ株式会社の協力を得て社内資料の提供を受け、加えて公開情報を使用することで作成した。本ケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以て作成され、当該企業の経営管理の適否の例示を目的としたものではない。
- 2) 日経ビジネス「経営教室」, 2013年2月4日号, p.77, 日経BP社。
- 3) 同社公式WEBサイト「アイリス物語」 <http://www.irisohyama.co.jp/story/>
- 4) 前出日経ビジネス「経営教室」p.76。
- 5) 大山健太郎氏講演資料「生活者の声をとらえ、市場を創造し続けるソリューション企業」宮城県中小企業家同友会提供資料。
- 6) 同上資料。
- 7) 日経トップリーダー, 「会議は事業, トップの最大の仕事です」2012年12月号, p.19, 日経BP社
- 8) 前出「経営教室」2013年2月25日号, p.70による。なお, ここに記載されている内容によれば, 大山氏が最終消費者を最優先する考え方は「買い場」という用語にも現れている。同氏は「売り場」という用語は売る人からの発想であり, 本来は買いに来る人のための場, すなわち「買い場」であるべきと言っている。
- 9) 同上資料。
- 10) 同上資料, 2013年2月11日号, p.61。
- 11) 同上資料2013年2月25日号, p.70。
- 12) 同上資料。

〈参考文献〉

- 大山健太郎氏講演資料「生活者の声をとらえ、市場を創造し続けるソリューション企業」宮城県中小企業家同友会提供資料。
- 日経トップリーダー, 「会議は事業, トップの最大の仕事です」2012年12月号, pp.18-19, 日経BP社。
- 日経ビジネス「経営教室」, 2013年2月4日号, pp.76-79, 日経BP社。
- 同上, 2013年2月11日号, pp.60-63, 日経BP社。
- 同上, 2013年2月18日号, pp.70-73, 日経BP社。
- 同上, 2013年2月25日号, pp.68-71, 日経BP社。
- 同上, 「時事深層 アイリス, 新拠点開設の深謀」2012年12月10日号, p.20, 日経BP社。
- 日経コンピュータ「イノベーションで世界と戦う」2013年3月13日号, pp.34-43, 日経BP社。
- 日経トップリーダー「なぜ今, 大企業OBか」2013年9月号, pp.38-39, 日経BP社。
- 日経トレンディ「低価格家電 増税後の戦略」2014年4月号, p.36, 日経BP社。
- 日経ものづくり「激動のLED市場を制すアイリスとPhillips 提携の深謀遠慮」2014年3月号, p.24, 日経BP社。
- 日経ビジネス「経営教室」2015年1月12日号, pp.70-75, 日経BP社。
- アイリスオーヤマ株式会社広報資料「アイリス物語」公式ウェブサイト, <http://www.irisohyama.co.jp/story/>

irisohyama.co.jp/story/

大山健太郎『ピンチはビッグチャンス』2010年，ダイヤモンド社。

〈インタビュー調査〉

第1回

2014年6月20日，18:00-18:45

場所：東京「ホテルグランドパレス」内レストランにて

インタビュー対象：東京営業所長 平元佑司氏

第2回

2015年3月2日，15:00-17:00

場所：本社にて

インタビュー対象：社長室室長 阿部一義氏

人事部統括マネージャー 倉茂基一氏

広報室 川島輝彦氏

第3回

2015年12月3日，10:00-11:00

場所：本社社長室にて

インタビュー対象：代表取締役社長 大山健太郎氏

人事部統括マネージャー 倉茂基一氏

謝辞

本稿は，北陸電力株式会社の主催する「北電ビジネスカレッジ」で使用する教材として作成された。作成に当たっては，同社研修センターの他，取材対象となったアイリスオーヤマ株式会社の協力を得ている。ここに記して感謝の意を表したい。

提出年月日：2015年12月16日